

Contract No.:	278-C-00-02-00210-00
Contractor Name:	Chemonics International, Inc.
USAID Cognizant Technical Office:	Office of Economic Opportunities USAID/Jordan
Date of Report:	24 February 2005
Document Title:	Excellence, Inc. Launch Technical Support Final Report
Author's Name:	Eyad Shaban/Chemonics
Activity Title and Number:	Achievement of Market-Friendly Initiatives and Results Program (AMIR 2.0 Program) PSPI Component, "Excellence, Inc. Technical Support ," Task No.: 580.01.01

***Excellence, Inc. Launch
Technical Support***

Final Report
24 February 2005

The author's views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of the United States Agency for International Development or the United States Government.

Data Page

Name of Component:	PSPI
Author:	Eyad Shaban/Chemonics
Practice Area:	Democracy and Governance
Service Offering:	N/A
List of Key Words Contained in Report:	Excellence, Inc., Centers of Excellence Program

Abstract

This report summarizes the achievements and progress made in the completion of this consultant's scope of work related to the launch of Excellence, Inc.

Table of Contents

Data Page	ii
Abstract	iii
EXECUTIVE SUMMARY	1
CONSULTANCY OBJECTIVES AND DELIVERABLES	2
Annex 1: Finances Criterion Presentation (English)	4
Annex 2: Finances Criterion Presentation (Arabic)	8
Annex 3: Knowledge Criterion Presentation (Primary)	15
Annex 4: Finances Criterion Checklist	21
Annex 5: Finances Criterion Gap Analysis Form	24
Annex 6: Toolkit Presentation	38
Annex 7: Press Releases	48
Annex 8: JISM Finances Assessment Report	53
Annex 9: YEA Finances Assessment Report	61
Annex 10: Preparing and Executing General Budgets – Future Perspective Course Agenda and Outline	66

EXECUTIVE SUMMARY

This report and its annexes demonstrate the consultant's role in helping to launch Excellence, Inc. as an independent, non-profit organization. The consultant assisted in implementing EXI's business plan by participating in marketing visits and preparing benchmarking assessments and gap analysis reports for clients. The consultant became familiar with the excellence criterion, sub-criteria, and factors for finances and added tools and training presentations to enhance the criterion.

CONSULTANCY OBJECTIVES AND DELIVERABLES

OBJECTIVE:

The objective of this consultancy was to understand and refine Excellence, Inc.'s criteria, services, systems, technical tools, marketing strategy, and products in order to launch Excellence, Inc. immediately once it became established as a legal entity.

DELIVERABLES:

- I- Training materials, case studies and consulting/assessment tools and their preparatory notes for the Finances criterion, in addition to any plans or reports on activities that are related to the areas of expertise.
 - 1- Participating in developing Excellence, Inc.'s vision, mission and objectives
 - 2- Participating in preparing several marketing presentations
 - 3- Preparing the Finances Criterion presentation – English (Annex 1)
 - 4- Preparing the Finances Criterion presentation – English (Annex 2)
 - 5- Preparing the Knowledge Criterion Presentation – Primary (Annex 3)
 - 6- Preparing the Finances Criterion checklist (Annex 4)
 - 7- Preparing the Finances Criterion Gap Analysis Form (Annex 5)
 - 8- Enriching the Finances Criterion toolkit by adding 20 tools (Annex 6)
 - 9- Participating in preparing the first issue of Excellence Magazine - As General Supervisor and Editor-in-Chief
 - 10- Preparing and Publishing Press Releases (Annex 7)
 - 11- Participating in a number of marketing visits including:
 - Ministry of Finance
 - Ministry of Foreign Affairs
 - Jordan Civil Consumption Corporation
 - General Budget Department
 - 12- Reviewing the Finances Criterion for Business Associations and providing comments
 - 13- Participating in soliciting and evaluating health insurance proposals received from a number of insurance companies

- II- Assessments and visits to clients with COE teams, and written and verbal reports on these visits.

Participating in conducting two benchmarking assessments at Jordan Institute of Standards and Metrology (JISM) - (Annex 8), and Young Entrepreneurs Association (YEA) - (Annex 9).

- III- Written proposals for consulting and training interventions that can be executed utilizing experience of consultant.

Arranging for Preparing and Executing General Budgets- Future Perspective course for Excellence, Inc.'s clients and others (Annex 10).

Annex 1: Finances Criterion Presentation (English)

Purpose of Finances Criterion

Sub-Criterion 1: Planning

This sub-criterion examines the organization's budget and allocation process. In other word:

How the organization develops the budget and allocates funds to achieve the goals of the strategic plan.

Sub-Criterion: Planning

Factor 1: Projection

Examines the organization's ability to make accurate projections about its activities for the coming year and beyond.

Indicators:

Results of previous years are used in making budgetary decisions.

Projection are made based on the strategic priorities of the organization.

Sub-Criterion1: Planning

Factor 2: Budgeting and Allocation

By developing a flexible, participatory approach, the organization can ensure that its funds are always being used in most effective and efficient way.

Indicators:

The staff-at all managerial levels are encouraged to participate in the budgeting process, and are giving a degree of financial flexibility in how they achieve the goals.

The allocation are based on a strict benefit/cost analysis.

Sub-Criterion 2: Implementation

This sub-criterion examines the organization's financial administration system. In other word:

How well the organization ensures funds are managed according the to priorities of the budget. And how well coordinates its purchasing and inventory activities.

Sub-Criterion 2: Implementation

Factor 1: Financial Administration

A well developed accounting system designed according to internationally accepted standards is essential.

Indictors:

The organization has well documented policies and procedures for its accounting processes.

Accounting procedures and standards are well followed throughout the organization.

The organization is capable of rapidly producing up -to- date, detailed financial reports in relatively simple language

Sub-Criterion 2: Implementation

Factor 2: Purchasing

A clear, well defined system for purchasing supplies and services from outside sources helps the organization control and monitor its expenditures.

Indicators:

Proper documentation of purchasing methods is prepared and provided to related staff at all levels.

The organization has clear and effective purchasing approval processes.

A formal system is designed to ensure the quality at the best price.

Sub-Criterion 2: Implementation

Factor 3: Inventory Management

It helps the organization prevent unnecessary expenses and manage available funds wisely.

Indicators:

The organization has a written clear inventory policy.

Inventory control is implemented and effective.

Sub-Criterion 3: Financial Assessment

This sub-criterion examines the organization's system for reviewing and improving its budgeting and accounting activities. In other word:

It assess the effectiveness of the organization's monitoring and evaluation system.

It assess how the organization applies lessons learned.

Sub-Criterion 3: Financial Assessment

Factor 1: Monitoring and Auditing

Assess organizational performance by using relevant indicators to Provide managers with information that can be used to update priorities and improve budgeting and funding allocation systems.

Indicators:

Key indicators requirements are identified.

The organization has systems for providing managers with update financial information.

Techniques and methods are documented and updated regularly.

Sub-Criterion 3: Financial Assessment

Factor 2: Recommendations

To ensure continuous improvement in the budgeting process, financial managers and decision-makers must work together to apply lessons learned.

Indicators:

The organization learns from past budgeting cycles.

Financial managers understand the importance of providing decision-makers with timely, relevant information to improve the quality of budgeting process.

The Three Pillars

of Government Pest Practices

Aspects of citizen-centered financial administration.

Aspects of results-focused financial administration.

Aspects of transparent financial administration

Citizen-centered

Citizen-centered financial administration recognizes the fact that the organization's funding comes from citizens, and that it comes with a specific mandate – to serve the public's best interest.

Results-focused

It budgets and allocates funds, and assesses the effectiveness of this process, according to clear objectives laid out in line with it's strategic plan.

It emphasizes continual monitoring and reassessment in addition to good planning and yearly reviews as the keys to ensuring targeted results are achieved.

Transparent

Aspects of transparent financial administration respects the organization's obligation to facilitate public scrutiny of government spending.

It keeps accurate, through records not only of the accounts, but of the process by which the organization develops, implements, refines, and reviews its budget.

Why is Excellence in Finance important?

The organization with excellent financial administration:

Develops and implements a sound, realistic, well-informed budget.

Makes a concerted effort to provide the public timely access to accurate information about the budgeting process, the projects funded, and the results achieved in order to facilitate public inquiry, oversight, and debate.

Why is Excellence in Finance important?

And the most important, enables the organization to put the best effort toward achieving national goals.

The relation and integration with other criteria

Leadership

Excellent financial management gives leaders more to work with in achieving the organization's goals - more information, more funds, more public trust.

People

Excellent financial management enhances both performance and employee welfare.

Processes

Excellent financial management allocates sufficient resources to key processes to ensure that they run smoothly and produce high-quality results.

Knowledge

Excellent financial management helps the organization develop its overall knowledge assets by gathering financial data on an ongoing basis.

Annex 2: Finances Criterion Presentation (Arabic)

الهدف

تقييم المؤسسة من حيث:

عملية اعداد الموازنة وتخصيص الأموال لتحقيق الأهداف
تصميم وتنفيذ الأنظمة المحاسبية التي تضمن المساءلة المالية وتمكن المؤسسة من الاستفادة المثلى من مخصصاتها

تحليل الأداء المالي وتطبيق الدروس المستفادة

وبالنتيجة

اعتماد نهج علمي في اعداد موازنة المؤسسة مبني على أسس سليمة في تحديد الاحتياجات وفقا لخطط وبرامج العمل، وبما ينسجم مع الأهداف الوطنية.

المعيار الفرعي رقم 1: التخطيط

الهدف: يفحص هذا المعيار الفرعي

قدرة المؤسسة على جمع معلومات كافية ووثيقة الصلة تساعد على اتخاذ قرارات سليمة حول الموازنة.
مدى فعالية تطوير الاجراءات في مجال اعداد الموازنة وتخصيص الموارد المالية الضرورية لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.

المعيار الفرعي رقم 1: التخطيط

العامل الأول: التقديرات

بيانات ومعلومات موثوقة

تقديرات مدروسة جيدا

فهم صحيح لأهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية

وبالنتيجة:

قرارات سليمة ومدروسة حول الموازنة

المعيار الفرعي رقم 1: التخطيط

العامل الأول: التقديرات

متطلبات رئيسية:

توفر معلومات كافية حول الاحتياجات المالية بأساليب صحيحة وافتراضات منطقية.

قيام المؤسسة بما يسمى تحليل الكلفة/العائد لمشاريعها وبرامجها وأنشطتها المختلفة.

الاستفادة من نتائج السنوات السابقة.

استخدام أساليب وطرق حديثة.

مراعاة التغيرات المحتملة وظروف عدم التأكد.

التقييم والمراجعة بشكل دوري.

المعيار الفرعي رقم 1: التخطيط

العامل الأول: التقديرات

مثال.. الخصائص التي تجعل المعلومات المالية مفيدة في اتخاذ القرارات:

الملاءمة (ذات علاقة وثيقة باتخاذ قرار أو أكثر من القرارات التي يتخذها من يستخدمون تلك المعلومات)

الاعتمادية (امكان الثقة أو الاعتماد عليها)

الموضوعية (بعيدة عن التحيز صوب أية نتائج محددة مسبقا)

التوقيت المناسب (تقديم المعلومات لمن يستخدمونها عندما يحتاجون إليها)
السهولة والوضوح (مفهومة لمن يستخدمونها)
الأهمية النسبية والافصاح (المعلومات الهامة يتعين الافصاح عنها)

المعيار الفرعي رقم 1: التخطيط
العامل الأول: التقديرات

توضيح.. تحليل الكلفة/العائد
ويقوم على المقارنة بين تكلفة تقديم خدمة أو نشاط معين والعائد المترتب على تلك الخدمة أو النشاط.

فكل وزارة أو مؤسسة حكومية تقوم بتنفيذ العديد من المشاريع والمبادرات، كيف يتم تقدير عوائد وتكاليف تلك المشاريع والمبادرات؟
المعيار الفرعي رقم 1: التخطيط
العامل الثاني: اعداد الموازنة ورصد المخصصات
منهج مشاركة مرن في وضع الموازنة.
ادارة ومراقبة تخصيص الأموال بشكل مستمر.

بحيث تصبح الموازنة أداة للتوجيه والتخطيط، تركز على التحليل وتهدف الى توفير البيانات والمعلومات الضرورية لمتخذي القرارات لمساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة.
المعيار الفرعي رقم 1: التخطيط
العامل الثاني: اعداد الموازنة ورصد المخصصات
متطلبات رئيسية:
عملية تشاركية في اعداد الموازنة.
أسس منطقية واضحة ومحددة.
مراجعة الأولويات وفقا لخطط وبرامج العمل.
ترجمة احتياجات وتوقعات متلقي الخدمة.
أخذ التطورات التكنولوجية بالاعتبار.
مراعاة الروح المعنوية للعاملين.
المعيار الفرعي رقم 1: التخطيط
العامل الثاني: اعداد الموازنة ورصد المخصصات
حالة عملية .. خطوات اعداد الموازنة العامة
صدور بلاغ رسمي عن رئاسة الوزراء.
مراجعة دائرة الموازنة العامة للحصول على النماذج المعتمدة لهذه الغاية.
التعميم على الادارات المختلفة ومطالبتها بتقديم توقعاتها عن نشاطاتها للسنة المالية المقبلة، وتقديم مقترحاتها بهذا الخصوص.

المناقشة بين الوزارات والدوائر المعنية ودائرة الموازنة العامة حول المخصصات المطلوبة.
المعيار الفرعي رقم 1: التخطيط
العامل الثاني: اعداد الموازنة ورصد المخصصات
حالة عملية .. خطوات اعداد الموازنة
التوصل الى صورة اجمالية أولية لحجم الإيرادات والنفقات المقدرة للسنة المالية المقبلة.
مراجعة الإيرادات والنفقات في ضوء تقييم الوضع المالي والاقتصادي للسنة الحالية والأبعاد المتوقعة للسنة المقبلة.
رفع مشروع قانون الموازنة لمجلس الوزراء للدراسة والمناقشة، ومن ثم وضع الموازنة في صورتها النهائية، قبل رفعها لمجلس الأمة.
ويبقى السؤال: أين يكمن دور المؤسسة في كل ذلك، وكيف يمكن المساهمة في اعداد موازنة عامة مثالية؟
المعيار الفرعي رقم 2: التنفيذ

الهدف: يفحص هذا المعيار الفرعي

نظام الادارة المالية للمؤسسة

فاعلية النظم المحاسبية للتأكد من ادارة الأموال وفقا لخطتها الاستراتيجية وبرامج عملها.

مدى كفاءة المؤسسة في تنسيق أنشطتها الخاصة بالمشتريات وادارة المخزون.

وبالنتيجة:

الاستخدام الأمثل للأموال.

المعيار الفرعي رقم 2: التنفيذ

العامل الأول: الادارة المالية

تصميم نظم محاسبية فاعلة وفقا لمعايير مقبولة دوليا، للحد من مظاهر سوء الادارة والمحافظة على المال العام.

المعيار الفرعي رقم 2: التنفيذ

العامل الأول: الادارة المالية

متطلبات رئيسية:

مساءلة مالية.

سياسات واجراءات مكتوبة للعمليات المالية والمحاسبية.

تقارير مالية واضحة ومعلنة.

مراجعة سنوية للنظم المحاسبية.

تطبيق نظام محاسبة التكاليف.

المعيار الفرعي رقم 2: التنفيذ

العامل الأول: الادارة المالية

توضيح .. نظام محاسبة التكاليف

مجموعة الاجراءات التي تتخذ في سبيل تحديد تكلفة خدمة معينة وتكلفة النشاطات المرتبطة بتقديم هذه الخدمة،

مما يساعد في ترشيد القرارات، كما تعتبر أساسا لتحضير الموازنات التقديرية، وذلك من خلال:

تحديد الكلفة الكلية للوزارة أو المؤسسة

تحديد تكلفة كل دائرة أو وحدة ضمن الوزارة

تحديد تكلفة المبادرات والمشاريع التي تنفذها الوزارة، وهكذا. ومن خلال هذا التحديد الدقيق يتم بناء التقديرات

واتخاذ العديد من القرارات.

المعيار الفرعي رقم 2: التنفيذ

العامل الثاني: المشتريات

توثيق عمليات الشراء واستخدام السجلات.

وجود نظام واضح ومحدد للقيام بذلك.

والهدف

توفير ما تحتاج اليه المؤسسة من مواد ومستلزمات بالكمية والجودة المناسبين، وبالسعر والوقت المناسبين أيضا.

المعيار الفرعي رقم 2: التنفيذ

العامل الثاني: المشتريات

متطلبات رئيسية

وثائق خطية حول الطرق المعتمدة في عمليات الشراء.

اجراءات واضحة ومحددة، يتم تقييمها بشكل منتظم.

عمليات واضحة وفعالة للموافقة على المشتريات.

الأساليب والطرق المتبعة للحصول على أفضل جودة وأنسب أسعار.

المعيار الفرعي رقم 2: التنفيذ

العامل الثاني: المشتريات

مثال .. على اجراءات نموذجية لعملية شراء

نشأة وإدراك الحاجة

توصيف الحاجة
تحديد الكمية
اختيار المورد
اصدار امر التوريد
الاستلام والفحص
مراقبة قوائم (فواتير) الشراء

المعيار الفرعي رقم 2: التنفيذ
العامل الأول: ادارة المخزون
احتفاظ المؤسسة بمخزون كاف من اللوازم الضرورية لتنفيذ أعمالها.
تقادي صرف نفقات غير ضرورية واستخدام الأموال بحكمة.
والهدف
تخزين مستلزمات العمل والمحافظة عليها من التقادم والتلف، وتوفيرها للجهات ذات الحاجة اليها في المؤسسة
عند طلبها.
المعيار الفرعي رقم 2: التنفيذ
العامل الأول: ادارة المخزون
متطلبات رئيسية:
سياسة مكتوبة.
اجراءات محددة للحد من عمليات الشراء غير الضرورية.
مراعاة توقعات العرض والطلب.
التأمين على المخزون.

المعيار الفرعي رقم 2: التنفيذ
العامل الأول: ادارة المخزون
مثال .. الاجراءات التي يمكن للمؤسسة اتباعها للحد من عمليات الشراء غير الضرورية:
تحديد مستويات التخزين.
ضبط حركة المخزون لمعرفة أرصدة المخزون في أي وقت.
مراقبة دوران الأصناف المختلفة من المواد.
تصنيف وتمييز أصناف المخزون.
تنظيم وحفظ سجلات المخازن.
جرد المخازن بشكل دوري.
حماية المخزون من التلف.

المعيار الفرعي رقم 3: التقييم المالي
الهدف: يفحص هذا المعيار الفرعي
النظام الذي تتبعه المؤسسة لمراجعة وتحسين أنشطة وضع الموازنة والاجراءات المحاسبية لديها.
مدى فاعلية نظام المراقبة والتقييم.
قدرة المؤسسة على تطبيق الدروس المستفادة.

وبالنتيجة:
تزويد متخذي القرارات بمعلومات يمكن استخدامها في تحديث الأولويات وتحسين عملية اعداد الموازنة
وتخصيص الأموال.

المعيار الفرعي رقم 3: التقييم المالي

العامل الأول: الرقابة والتدقيق

وجود أنظمة رقابة وتدقيق لتقييم الأداء المؤسسي.
استخدام مؤشرات تساعد المؤسسة على مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة.
المعيار الفرعي رقم 2: التقييم المالي
العامل الأول: الرقابة والتدقيق
متطلبات رئيسية:
مؤشرات أساسية (واضحة ومحددة)
تقارير شاملة (سهلة ومفهومة)
الترام بالموازنة (وفقا للتقديرات المحددة مسبقا)

المعيار الفرعي رقم 3: التقييم المالي
العامل الأول: الرقابة والتدقيق
توضيح .. هناك نوعين من الرقابة
أولاً: خارجية، وتتمثل بدائرة الموازنة العامة، وزارة المالية، ديوان المحاسبة.
ثانياً: داخلية، وتتمثل بـ وحدات الرقابة الداخلية في الوزارة أو المؤسسة.

المعيار الفرعي رقم 3: التقييم المالي
العامل الأول: الرقابة والتدقيق
مثال .. لخصائص نظام رقابة داخلي فعال
يتلاءم مع حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها.
يغطي كافة نشاطات المؤسسة وعملياتها.
يشتمل على معايير مناسبة لمنع وقوع الأخطاء.
يشتمل على آليات مناسبة تمكن من تحليل وضبط وإدارة المخاطر الناجمة عن نشاطات المؤسسة.
يكون مدعماً بأنظمة معلومات واتصالات تضمن دقة المعلومات.
يكون موثقاً ومفصلاً بشكل كاف.
يحدد بوضوح الإجراءات التصحيحية عند الحاجة إليها.
المعيار الفرعي رقم 3: التقييم المالي
العامل الثاني: التوصيات
العمل معاً لتطبيق الدروس المستفادة من موازنات السنوات السابقة لمواجهة التحديات المالية الحالية والمستقبلية.
المعيار الفرعي رقم 3: التقييم المالي
العامل الثاني: التوصيات
متطلبات رئيسية:
مراجعة دورية لطرق جمع البيانات
العمل وفقاً للخطة الاستراتيجية
تقديم توصيات من قبل المسؤولين الماليين لصانعي القرار حول متطلبات عملية تحسين الموازنة
تقديم توصيات من قبل صانعي القرار تتعلق بكيفية تقديم تقارير أكثر نفعاً واعداد الموازنة بشكل أفضل.
معيار المالية
ودوره في دعم ركائز أفضل الممارسات الحكومية
ركائز أفضل الممارسات الحكومية .. حكومة
تركز على المواطن
تهدف الى تحقيق النتائج
تتمتع بالشفافية
معيار المالية ودوره في دعم ركائز أفضل الممارسات الحكومية .. التركيز على المواطن

ان مصادر أموال المؤسسة هم المواطنين، وبالتالي يجب أن توجه الأموال دائما لما يحقق لهم أقصى درجات المنفعة لهم، من خلال:

التأكيد على استبعاد هدر الأموال، وانفاق المخصصات بحكمة.
معيار المالية ودوره في دعم ركائز أفضل الممارسات الحكومية .. تحقيق النتائج
التركيز على تحقيق أهداف ملموسة تعنى بتحسين الأداء وتقليل التكاليف.
استخدام مقاييس أداء واضحة وتقارير تساعد على تقييم مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

وبمعنى آخر:

توجيه الأموال نحو المبادرات التي تؤدي الى تحقيق أفضل النتائج.
معيار المالية ودوره في دعم ركائز أفضل الممارسات الحكومية .. الشفافية
توفير سبل الوصول الى معلومات حول برامج عمل وأداء المؤسسة، حيث تساعد على تقييم الأداء، وتعمل كرادع لسوء ادارة الأموال.
لماذا التميز في معيار المالية؟
التميز في معيار المالية يؤدي الى:
موازنة منطقية، واضحة ومحددة، معروفة لدى الجميع.
تسهيل عملية الاطلاع على الانفاق الحكومي والمساءلة المالية، مما يعني مزيد من الشفافية.
والأهم من ذلك، أن التميز في معيار المالية يسهم في تضافر الجهود نحو تحقيق الأهداف الوطنية.

تكامل المعايير

تكامل المعايير .. القيادة

الادارة المالية المتميزة، تعطي القادة قدرة أكبر على تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال معلومات أكثر دقة، مصادر تمويل كافية، والأهم ثقة أفراد المجتمع (المالكون الشرعيون للمؤسسة).

تكامل المعايير .. الأفراد

الادارة المالية المتميزة، تعزز الأداء وتؤدي الى تحقيق مزيد من الرفاهية للأفراد، من خلال المساهمة في تأهيلهم ووضعهم أمام مسؤولياتهم في مجال تحقيق أهداف ونتائج ملموسة ومحددة سلفا.

تكامل المعايير .. العمليات

الادارة المالية المتميزة، تسهم في تخصيص الموارد على العمليات التي تحقق أفضل النتائج.

تكامل المعايير .. المعرفة

الادارة المالية المتميزة، تمكن المؤسسة من تطوير مواردها من المعرفة من خلال توفير المخصصات الكافية.

شكرا لكم

Annex 3: Knowledge Criterion Presentation (Primary)

Move up to Excellence with Excellence Inc.

Smart quotes

Knowledge has become the key economic resource and the dominant – and perhaps even only – source of competitive advantage.

Peter Drucker, Managing in a Time of Great Change.

Introduction

The aim in this brief presentation is clarify some terms and issues commonly used in discussions about Knowledge Criterion.

Introduction

- ☐ These include asked the following questions:
- ☐ What is knowledge?
- ☐ What is knowledge management?
- ☐ What's about the knowledge criterion and sub-criteria?

Knowledge

In general, we seem to mean three things by our use of the word “ knowledge “.

Knowledge

First, we use it to refer to :

- A state of knowing.
- Or familiar with.
- Or aware of.

Knowledge

In brief “ know about”.

Knowledge

Second, we use the word “knowledge” to refer to:

What we can say “ the capacity for action “. In other word: an understanding of facts, methods, principles and techniques as much as is necessary to apply them.

Knowledge

This to be similar or equal to:

“ know how “

Knowledge

Third, we use the term “knowledge” to refer to:

Accumulated and codified facts, methods, principles, techniques and so on.

That's about the Knowledge

What's about the Knowledge Management?

Knowledge Management

Knowledge management is a broad concept that addresses the full range of process by which an organization deploys knowledge.

Knowledge Management

- ☐ These involve:
The act of obtaining, retention, storage, distribution and use of knowledge in an organization.

Knowledge Criterion and Sub-Criteria

What are the aims of criterion?

- Examines the organization's knowledge management systems and strategies.

☐ Through sub-criteria:

What are the sub-criteria?

- o Sub-Criterion 1: Knowledge Operations
 - Factor 1: Awareness and Commitment
 - Factor 2: Planning
- o Sub-Criterion 2: Knowledge Impact
 - Factor 1: Knowledge Deployment
 - Factor 2: Review and Assessment
- o Sub-Criterion 3: Knowledge Operations
 - Factor 1: Internal Communications
 - Factor 2: External Communications

Sub-Criterion 1: Knowledge Operations

- Examines the organization's understanding of the key elements of knowledge management. In other word:

☐ How well the organization manages its knowledge assets.

This means:

☐ Where they are located, what the key risks to them are, and how they add value to its outputs.

Assessment Factors

- o Factor 1: Awareness and Commitment
 - There is a general understanding of the concept of KM at all levels within the organization.
 - Senior managers generally understand the concept of KM and requirements for maintaining an effective KM system. And must be committed to its use.

Assessment Factors

- o Factor 2: Planning
 - The organization has a clear, written, well defined KM strategy.
 - The strategy clearly define "knowledge" as a mix of both information and experience.
 - The organization identified the threats or risks to its knowledge assets and has a system for managing these threats and risks.

Sub-Criterion 2: Knowledge Impact

- Examines the organization's strategies for developing and using knowledge assets.
- ☐ How effectively the organization creates, captures, shares, and uses knowledge within it.

Assessment Factors

- o Factor 1: Knowledge Deployment

- Developing easy-to-use systems for various types of knowledge and making it widely available, and allowing time and space for employees to exchange information and ideas, is critical to effective knowledge management.

Factor 1: Knowledge Deployment

- By encouraging continuous knowledge sharing, the organization can avoid spending time and effort to create knowledge that already exist, improving efficiency and reducing costs.

Smart quotes

- The new source of power is not money in the hands of a few but information in the hands of many.

John Naisbitt (Author of Megatrends)

Factor 2: Review and assessment

- ☐ The organization must regularly review its knowledge requirement and assets, and set and monitor progress toward KM goals.
 - o Through:
 - Identify any significant gaps that need to be filled.
 - Translated some KM goals into tangible, quantitative and qualitative performance targets.

Communications

- Examines the organization's internal and external communications activates.
- In other word:
 - ☐ How well the internal communications strategy is designed and implemented provide timely, relevant information to employees and the extent to which it enhance.

Communications

- ☐ How well the external communications strategy is designed and implemented to help the organization to transport messages to stakeholders, and to what extent it enhances and facilitates public access to information, services, and products.

Factor 1: Internal Communications

- By keeping employees well informed of current administrative and programmatic issues, helping them feel more engaged in their work, and prompting staff cooperation.

Factor 2: External Communications

- A well designed and implemented external communications strategy provides customers and other stakeholders with timely, careful and exact information.
- It helps the organization convey a positive public image and build public confidence in its work.

Three Pillars

of Government Best Practices

- ☐ Citizen-centered knowledge management focuses on providing timely, relevant, careful and exact information to citizen.

Three Pillars

of Government Best Practices

- ☐ Results-focused knowledge management seeks to enhance decision-making within the organization by ensuring that relevant information is available to those who can use it, at the time and in the format that it is needed.

Three Pillars

of Government Best Practices

□ Transparent knowledge management recognizes the importance of open, honest communication for fostering cooperation among employees, building trust with stakeholders, and in preventing corruption.

The Ten Critical Success Factors

- Leadership

For a knowledge management system to be most effective leaders must understand the concept of knowledge management system and must committed to its use.

2. Measures

The organization is generally understand how each of its knowledge assets contributes to the organization's outputs.

3. Process

The organization has systematic processes for gathering, organizing, exploiting and protecting key knowledge assets, including those from external sources.

4. Explicit knowledge

There is a through and careful maintained knowledge inventory, and clear ownership of knowledge entities, that is easily accessible across the organization.

5. Tacit knowledge

There is a mechanisms to codify the tacit knowledge into an explicit format.

6. Culture/Structure

There is a general understanding of the concept of KM at all levels within the organization, and should encourage organizational behavior that supports and promotes the goals and benefits of good KM behavior.

7. Knowledge Centers

These encourage the employees to check if knowledge already exists within the organization before trying to create it or obtain it from an external source.

8. Exploitation

Are your knowledge and knowledge management capabilities packaged into products and services and promoted in the organization's external marketing?

9. People / Skills

Have specific knowledge roles been identified and assigned, and are all senior managers and employees trained in knowledge management techniques?

10. Technological Infrastructure

Can all important information be quickly found by new users on the organization's intranet (or any similar network)?

Smart quotes

The great end of life is not knowledge, but action.

Thomas Henry Huxley

Thank you
Eyad Shaban
Technical Specialist

Excellence in Institutional Development, LLC

Annex 4: Finances Criterion Checklist

قائمة التحقق (Checklist)

U1U1U1 U1U1U1 عمان الكبرى

يرجى وضع إشارة (صح) في المكان المناسب

الرقم	العنصر	موجود	موجود جزئيا	غير موجود نهائيا
U1U1U1	تقوم الأمانة بإعداد تقديرات مالية دقيقة استنادا إلى بيانات ومعلومات موثوقة وفهم صحيح لأهداف الأمانة الحالية والمستقبلية			
2	تطبق الأمانة تحليل كلفة/عائد لكل مشروع أو نشاط تقوم به			
3	يتم الاستعانة بنتائج السنوات السابقة عند وضع التقديرات المالية			
4	تستخدم الأمانة طرق وأساليب حديثة للتنبؤ باحتياجاتها المالية			
5	يتم تحديد نسب التغير المقبولة عند وضع التقديرات المالية			
6	يتم مراعاة التغيرات المحتملة وظروف عدم التأكد عند وضع التقديرات المالية			
7	تعتمد الأمانة منهجا تشاركيا في إعداد وتنفيذ الموازنة			
8	هناك أولويات محددة يتم مراجعتها باستمرار وفقا لخطة الأمانة الاستراتيجية عند إعداد الموازنة ورصد المخصصات			
9	تؤخذ احتياجات المواطنين وتوقعاتهم (متلقي الخدمة) بالاعتبار عند إعداد الموازنة ورصد المخصصات			
10	تؤخذ التطورات التكنولوجية المتعلقة بعمل الأمانة بالاعتبار عند إعداد الموازنة ورصد المخصصات			
U11U1U1	يتم تقييم أثر تخصيص الأموال على الروح المعنوية للعاملين عند إعداد الموازنة ورصد المخصصات			
12	تقوم الأمانة بمراجعة والرقابة على الإنفاق وفقا للمخصصات المحددة مسبقا وعلى أساس دوري ومنتظم لضمان التنفيذ السليم للموازنة			
13	لدى الأمانة سياسات وإجراءات موثقة للعمليات المالية والمحاسبية			
14	يتم استخراج تقارير مالية دورية حول نشاطات وبرامج عمل الأمانة، تكون متاحة لكافة الجهات المعنية والجمهور ووسائل الإعلام المختلفة			
15	يتم مراجعة النظم المحاسبية سنويا لبيان نقاط الضعف فيها والعمل على معالجتها – إن وجدت			
16	تطبق الأمانة نظام محاسبة تكاليف بما يعزز قدرتها على			

			استخراج تقارير مالية أكثر دقة حول تكلفة الخدمات التي تقدمها وبرامجها ونشاطاتها المختلفة	
17			إجراءات الشراء واضحة ومحددة وموثقة، معتمدة على جميع الموظفين في الأمانة	
18			تقوم الأمانة بانتظام بمراجعة وتحديث إجراءات الشراء المتبعة لديها، لضمان معالجة أية فجوات قد تحدث	
19			يتم تزويد متخذي القرار بـ معلومات دقيقة حول عمليات الشراء واحتياجات الأمانة من المواد والمستلزمات لاستخدامها في عملية التخطيط المالي	
20			تتبع الأمانة طرق وأساليب تضمن الحصول على أفضل جودة وأنسب أسعار	
21			هناك سياسة للمخزون واضحة ومحددة وموثقة، مفهومة لدى جميع الأطراف المعنية في الأمانة	
22			تقوم الأمانة بإجراء جرد دوري لمحتويات مخازنها للحد من القيام بعمليات الشراء غير الضرورية	
23			يتم مراعاة توقعات العرض والطلب عند تحديد مستويات المخزون	
24			تقوم الأمانة بالتأمين على محتويات المستودعات والمخازن لديها بشكل مناسب	
25			تستخدم الأمانة مؤشرات أساسية واضحة ومحددة لتقييم أدائها المالي	
26			تقوم الأمانة بتقييم مدى دقة توقعاتها في نهاية كل سنة مالية (مقارنة أرقام الموازنة مع الإيرادات والنفقات الفعلية، ودراسة أسباب الانحرافات – إن وجدت)	
27			يتم مراجعة طرق جمع البيانات لغايات وضع تقديرات مالية دقيقة بشكل دوري، وبما يضمن التحسين المستمر لعملية إعداد الموازنة ورصد المخصصات	
28			يتم تقديم توصيات من قبل المسؤولين الماليين لمتخذي القرار في الأمانة حول متطلبات عملية تحسين الموازنة	
29			يتم تقديم توصيات من قبل متخذي القرار في الأمانة تتعلق بكيفية تقديم تقارير أكثر نفعاً لعملية إعداد موازنة أفضل	
30			تتعلم الأمانة من دورات الموازنة السابقة، وتعمل على تطبيق تلك الدروس لتحسين عملية إعداد الموازنة وتعزيز إدارتها المالية	

الوثائق والمستندات المدعمة للإجابات:

Annex 5: Finances Criterion Gap Analysis Form

دائرة مراقبة الشركات

نموذج تحليل الفجوات
U معيار المالية

الفرعي رقم 1 : التخطيط المعياري					
العامل الأول : التقديرات					
#	المتطلب	نعم	بشكل جزئي	لا	الملاحظات والفجوات (إن وجدت)
1	تقوم دائرة مراقبة الشركات بإعداد تقديرات مالية دقيقة استنادا إلى بيانات ومعلومات موثوقة وفهم صحيح لأهداف دائرة مراقبة الشركات الحالية والمستقبلية				
2	تطبق دائرة مراقبة الشركات تحليل كلفة/منفعة لكل مشروع أو نشاط تقوم به				
3	يتم الاستعانة بنتائج السنوات السابقة عند وضع التقديرات المالية				
4	تستخدم دائرة مراقبة الشركات طرق وأساليب حديثة للتنبؤ باحتياجاتها المالية				
5	يتم تحديد نسب التغير المقبولة عند وضع التقديرات المالية				

				يتم مراعاة التغيرات المحتملة وظروف عدم التأكد عند وضع التقديرات المالية	6
الحلول المقترحة : -					

الفرعي رقم 1 : التخطيط المعياري					
العامل الثاني : إعداد الموازنة ورصد المخصصات					
#	المتطلب	نعم	بشكل جزئي	لا	الملاحظات والفجوات (إن وجدت)
1	تعتمد دائرة مراقبة الشركات منهاجا تشاركيا في إعداد وتنفيذ الموازنة				
2	هناك أولويات محددة يتم مراجعتها باستمرار وفقا لخطة دائرة مراقبة الشركات الاستراتيجية عند إعداد الموازنة ورصد المخصصات				
3	تؤخذ احتياجات المواطنين وتوقعاتهم (متلقي الخدمة) بالاعتبار عند إعداد الموازنة ورصد المخصصات				
4	تؤخذ التطورات التكنولوجية المتعلقة بعمل دائرة مراقبة الشركات بالاعتبار عند إعداد الموازنة ورصد المخصصات				
5	يتم تقييم أثر تخصيص الأموال على الروح المعنوية للعاملين عند إعداد الموازنة ورصد المخصصات				

				تقوم دائرة مراقبة الشركات بمراجعة والرقابة على الإنفاق وفقا للمخصصات المحددة مسبقا وعلى أساس دوري ومنتظم لضمان التنفيذ السليم للموازنة	6
الحلول المقترحة : -					

الفرعي رقم 2 : التنفيذ المعيار					
العامل الأول : الإدارة المالية					
#	المتطلب	نعم	بشكل جزئي	لا	الملاحظات والفجوات (إن وجدت)
1	لدى دائرة مراقبة الشركات سياسات وإجراءات موثقة للعمليات المالية والمحاسبية				
2	يتم استخراج تقارير مالية دورية حول نشاطات وبرامج عمل دائرة مراقبة الشركات، تكون متاحة لكافة الجهات المعنية والجمهور ووسائل الإعلام المختلفة				
3	يتم مراجعة النظم المحاسبية سنوياً لبيان نقاط الضعف فيها والعمل على معالجتها – إن وجدت				
4	تطبق دائرة مراقبة الشركات نظام محاسبية تكاليف بما يعزز قدرتها على استخراج تقارير مالية أكثر دقة حول تكلفة الخدمات التي تقدمها وبرامجها ونشاطاتها المختلفة				

الفرعي رقم 2 : التنفيذ المعياري
العامل الأول : الإدارة المالية
الحلول المقترحة: -

الفرعي رقم 2 : التنفيذ المعيار					
العامل الثاني : المشتريات					
#	المتطلب	نعم	بشكل جزئي	لا	الملاحظات والفجوات (إن وجدت)
1	إجراءات الشراء واضحة ومحددة وموثقة، معتمدة على جميع الجهات المعنية في دائرة مراقبة الشركات				
2	تقوم دائرة مراقبة الشركات بانتظام بمراجعة وتحديث إجراءات الشراء المتبعة لديها، لضمان معالجة أية فجوات قد تحدث				
3	يتم تزويد متخذي القرار بـ معلومات دقيقة حول عمليات الشراء واحتياجات دائرة مراقبة الشركات من المواد والمستلزمات لاستخدامها في عملية التخطيط المالي				
4	تتبع دائرة مراقبة الشركات طرق وأساليب تضمن الحصول على أفضل جودة وأنسب أسعار				

الفرعي رقم 2 : التنفيذ المعيار
العامل الثاني : المشتريات
الحلول المقترحة : -

الفرعي رقم 2 : التنفيذ المعيار					
العامل الثالث : إدارة المخزون					
#	المتطلب	نعم	بشكل جزئي	لا	الملاحظات والفجوات (إن وجدت)
1	هناك سياسة للمخزون واضحة ومحددة وموثقة، مفهومة لدى جميع الأطراف المعنية في دائرة مراقبة الشركات				
2	تقوم دائرة مراقبة الشركات بإجراء جرد دوري لمحتويات مخازنها للحد من القيام بعمليات الشراء غير الضرورية				
3	يتم مراعاة توقعات العرض والطلب عند تحديد مستويات المخزون				
4	تقوم دائرة مراقبة الشركات بالتأمين على محتويات المستودعات والمخازن لديها بشكل مناسب				

الفرعي رقم 2 : التنفيذ المعياري
العامل الثالث : إدارة المخزون
الحلول المقترحة: -

الفرعي رقم 3 : التقييم المالي المعيار					
العامل الأول : الرقابة والتدقيق					
#	المتطلب	نعم	بشكل جزئي	لا	الملاحظات والفجوات (إن وجدت)
1	تستخدم دائرة مراقبة الشركات مؤشرات أساسية واضحة ومحددة لتقييم أدائها المالي				
2	تقوم دائرة مراقبة الشركات بتقييم مدى دقة توقعاتها في نهاية كل سنة مالية (مقارنة أرقام الموازنة مع الإيرادات والنفقات الفعلية، ودراسة أسباب الانحرافات – إن وجدت)				
3	يتم مراجعة طرق جمع البيانات لغايات وضع تقديرات مالية دقيقة بشكل دوري، وبما يضمن التحسين المستمر لعملية إعداد الموازنة ورصد المخصصات				
الحلول المقترحة:					
-					

الفرعي رقم 3 : التقييم المالي المعيار					
العامل الثاني : التوصيات					
#	المتطلب	نعم	بشكل جزئي	لا	الملاحظات والفجوات (إن وجدت)
1	يتم تقديم توصيات من قبل المسؤولين الماليين لمتخذي القرار في دائرة مراقبة الشركات حول متطلبات عملية تحسين الموازنة				
2	يتم تقديم توصيات من قبل متخذي القرار في دائرة مراقبة الشركات تتعلق بكيفية تقديم تقارير أكثر نفعاً لعملية إعداد موازنة أفضل				
3	تتعلم دائرة مراقبة الشركات من دورات الموازنة السابقة، وتعمل على تطبيق تلك الدروس لتحسين عملية إعداد الموازنة وتعزيز إدارتها المالية				

الفرعي رقم 3 : التقييم المالي المعياري
العامل الثاني : التوصيات
الحلول المقترحة : -

Annex 6: Toolkit Presentation

Excellence in Institutional Development, LLC
التميز في التطوير المؤسسي، ش.م.م

Sharing of progress on toolkit

Finance Criterion

December 2004



Sub-Criterion: Planning

Factor 1: Projection

1. Best Practices: Provide Internal Financial Information.

From: (<http://pf.inc.com/articles>)

Main Idea:

- How to compile and distribute generic reports that used in making projection.



Sub-Criterion: Planning

Factor 1: Projection

2. Projections.

From: (www.innovationavenue.com)

Main Idea:

- Financial projections are critical to starting, growing and maintaining a strong business. Organizations should include all appropriate members of their management team in the process of building the financial projection.



Sub-Criterion: Planning

Factor 1: Projection

3. Cash Flow Projections.

From: (www.onlinewbc.gov)

Main Idea:

- How do you prepare a cash flow projection?



Sub-Criterion1: Planning

Factor 2: Budgeting and Allocation

5. Reading:

Information Quality in Budgeting

Main Idea:

The budgeting process is driven by estimates based on Information Quality.

(Atkinson,Anthony A. and Others,Management Accounting,
Prentice-Hall International,Inc.,New Jersey)



Sub-Criterion1: Planning

Factor 2: Budgeting and Allocation

6. Reading:

The effect of Participation on Motivation

Main Idea:

Participation encourages people to share information that is valuable in the budgeting process.

(Atkinson, Anthony A. and Others,Management Accounting,
Prentice-Hall International,Inc.,New Jersey)



Sub-Criterion1: Planning

Factor 2: Budgeting and Allocation

7. Reading:

Why Budget?

Main Idea:

A budget is the most fundamental and most effective financial management tool available to any organization. In addition to seven benefits of budgeting.

(www.tuliptreepress.com)



Sub-Criterion1: Planning

Factor 2: Budgeting and Allocation

8. Reading:

Financial Guidance for Budget Managers

Main Idea:

A budget is the most fundamental and most effective financial management tool available to any organization. In addition to seven benefits of budgeting.



Sub-Criterion1: Planning

Factor 2: Budgeting and Allocation

9. Financial Planning Toolkit

Total know-how for your financial future

Tools for Getting Started, Tools for Tax Planning

www.finance.cch.com/tools/tool.asp



Sub-Criterion1: Planning

Factor 2: Budgeting and Allocation

10. Budgeting Tools

www.finance.cch.com/tools/tools.asp



Sub-Criterion 2: Implementation

Factor 2: Purchasing

11.Criteria for selecting external suppliers.

12.Criteria for assessing supplier capability.

(A pathway to Excellence – The UNIDO/JSA approach)



Sub-Criterion 2: Implementation

Factor 2: Purchasing

13.Reading:

Applying best-practice Principles in Procurement
From: The African Capacity Building Foundation
(ACBF) – LESSONS NOTE/October 2003.

Main Idea:

The effective and efficient use of financial resources in a competitive and transparent manner through a sound procurement process contributes the achievement of the operational and strategic goals of a project.



Sub-Criterion 3: Financial assessment

Factor 1: Monitoring and Auditing

16. Policy and Procedures –
Monitoring and Auditing

(www.usc.edu)

17. Self Assessment

(www.bizhelp24.com)



Sub-Criterion 3: Financial Assessment

Factor 1: Monitoring and Auditing

18. Reading:

**Evaluating Public Expenditure Management
Systems**

An Experimental Methodology with an
Application to the Australia and New
Zealand Reform-Published in the
Journal of Policy Analysis and
Measurement, Summer 1997



Sub-Criterion 3: Financial Assessment

Factor 1: Monitoring and Auditing

19. Corporate Governance

**Applied Biosystem – Charter of
Audit/Finance Committee**

(lr.appliedbiosystems.com)



Sub-Criterion 3: Financial Assessment

Factor 2: Recommendations

20. Reading:

**Implementing Best Practice – Learned in
other Public Sectors**

Excellence in Institutional Development, LLC
التميز في التطوير المؤسسي، ش.م.م

Thank you



Annex 7: Press Releases

لتطبيق ما يعرف بالممارسات الأفضل دولياً وإرساء دعائم ثقافة ترسخ مفاهيم التميز تأسست أول شركة وطنية في الأردن لدعم ثقافة التميز في القطاعين العام والخاص

عمان – الأردن ، تأسست مؤخراً شركة التميز في التطوير المؤسسي وهي أول شركة وطنية أردنية تهدف الى الارتقاء بمستوى أداء المؤسسات الأردنية من خلال نشر ثقافة التميز لدى هذه المؤسسات لتواجه تحديات انفتاح الأسواق وتنافس بفاعلية اكبر في الاقتصاد العالمي ، من خلال تطوير بيئة أكثر تحفيزاً للاستثمار وتعزيز النمو الاقتصادي .

وفي هذا الإطار صرح السيد مجد عباسي المدير التنفيذي للشركة ، انه في الوقت الذي يتطلع فيه الأردن لتحقيق مستويات اعلى من النمو الاقتصادي ، فان على مؤسسات القطاعين العام والخاص ان تعمل معاً بمستويات اعلى من الكفاءة والفاعلية ، وفي سياق ذلك فقد جاء تأسيس شركة التميز لتسهم في نشر ثقافة التميز وفقاً لأحدث المتطلبات والمعايير وأفضل الممارسات الدولية من خلال مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجالات القيادة ، العمليات ، الأفراد ، التمويل ، والمعرفة .

هذا وكانت الهيئة التأسيسية لشركة التميز في التطوير المؤسسي قد عقدت في وقت سابق من الشهر الماضي اجتماعها الأول بعد تسجيلها رسمياً ، حيث تم انتخاب هيئة المديرين والتي ضمت الدكتور وليد الترك رئيساً ، وليد ابو عبيد نائباً للرئيس ، سمير مقدح أميناً للسر ، رائد البلبيسي ، صبحية المعاني ، غسان نقل ورندة أيوبي أعضاء . كما تم انتخاب مدقق الحسابات والمستشار القانوني.

وقد جاءت فكرة تأسيس الشركة من نجاح برنامج مراكز التميز التابع لبرنامج أمير الممول من الوكالة الأمريكية للإنماء الدولي بمشاركة فاعلة من القطاع الخاص وبالتعاون مع برنامج أمير .

**اتفاقية تعاون مشترك بين التميز في التطوير المؤسسي
ومعهد المقاييس البريطاني BSI**

عمان – وقعت شركة التميز في التطوير المؤسسي ومعهد المقاييس البريطاني British Standards Institution (BSI) اتفاقية للتعاون المشترك في المجالات الفنية والتدريبية خاصة في الأمور المتعلقة بنظم الجودة والأيزو وأمن وحماية المعلومات.

وبموجب الاتفاقية تقوم شركة التميز في التطوير المؤسسي بتمثيل معهد المقاييس البريطاني في الأردن لتقديم دورات تدريبية معتمدة عالمياً تشمل مواضيع مختلفة. وسيتم عقد أولى هذه الدورات خلال شهر كانون الثاني القادم.

ويذكر أن شركة التميز في التطوير المؤسسي تأسست مؤخراً كمؤسسة غير ربحية لتسهم بشكل فاعل في نشر ثقافة التميز وفقاً لأحدث المتطلبات والمعايير وأفضل الممارسات الدولية من خلال مجموعة متخصصة من الخبراء في مجالات القيادة، العمليات، الأفراد، المالية والمعرفة.

ورشة عمل حول " إعداد وتنفيذ الموازنات الحكومية – نظرة مستقبلية "

بمشاركة واسعة من وزارات ومؤسسات القطاع العام، عقدت شركة التميز في التطوير المؤسسي ورشة عمل حول " إعداد وتنفيذ الموازنات الحكومية – نظرة مستقبلية " ، تناولت التعريف بمعيار المالية كأحد معايير التميز في برنامج جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، إضافة إلى نظرة عامة على المحاسبة الحكومية والموازنة العامة وسبل الارتقاء بطرق وأساليب وضع التقديرات وإعداد الموازنات ورصد المخصصات، كما بحث المشاركون في آليات تقييم الأداء المالي مع أمثلة وحالات عملية. ويذكر أن ورشة العمل هذه قد جاءت في إطار سلسلة من ورش العمل والبرامج التدريبية التي نفذتها شركة التميز خلال شهر كانون أول الحالي، وشملت أمن وحماية المعلومات في إطار اتفاقية الشركة مع معهد المقاييس البريطاني، إضافة إلى إدارة المعرفة وإعداد وتنفيذ الموازنات الحكومية – نظرة مستقبلية التي أشرف عليها ونفذها خبراء الشركة بالتعاون مع استشاريين وخبراء متخصصين.



المشاركون في ورشة العمل حول " إعداد وتنفيذ الموازنات الحكومية – نظرة مستقبلية "

إطلاق شارة البدء في سباق يتوقع أن يكون محمومًا للفوز بالجائزة

مشاركة فاعلة لشركة التميز في التطوير المؤسسي في الملتقى الثاني لجائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية

كانت شركة التميز في التطوير المؤسسي متواجدة بفاعلية في أعمال الملتقى الثاني لجائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، وذلك باعتبارها ذراع أساسي وضلع من أضلاع ما أطلق عليه " مثلث التميز "، حيث ستشكل دار الخبرة التي يمكن للمؤسسات الاستعانة بها للحصول على الاستشارات والخبرات وللتعرف على أفضل الممارسات المهنية في المجالات المختلفة، جنبًا إلى جنب مع صندوق الإبداع والتميز الذي سيساهم في توفير الموارد المالية للوزارات والدوائر الحكومية بشكل تنافسي لتنفيذ مشاريع من شأنها أن تحسن الأداء على المستوى المؤسسي، وبرنامج جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية باعتبارها أداة هامة في الحث على تطوير ثقافة العمل وخلق الآليات اللازمة لحفز المهنية في الأداء والتمكين والتدريب وتوفير معطيات النجاح. حيث تم إطلاق شارة البدء بتاريخ 2004/10/9 في سباق يتوقع أن يكون محمومًا للفوز بجائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية في دورتها الثانية التي تنتهي بإعلان النتائج في أيلول القادم.

شركة التميز في التطوير المؤسسي ستشكل دار الخبرة التي يمكن للمؤسسات الاستعانة بها للحصول على الاستشارات والخبرات وللتعرف على أفضل الممارسات المهنية في المجالات المختلفة، وجنبًا إلى جنب مع برنامج الجائزة وصندوق الإبداع والتميز، وذلك باعتبارها ذراع أساسي وضلع من أضلاع ما أطلق عليه " مثلث التميز "

Annex 8: JISM Finances Assessment Report

Finance Scoring

Jordan Institution for Standards and Metrology (JISM)

Assessment Date: September 21, 2004

				Sub-Criteria Value	Score	Percentile
Sub-Criterion 1:	Planning	Total Subcriterion Score	25%	5.5	55%	
Factor 1:	Projections		50%			
Factor 2:	Budgeting and Allocations		50%			
		Sub-total	100%			
Sub-Criterion 2:	Implementation	Total Subcriterion Score	25%	6.0	60%	
Factor 1:	Financial Administration		40%			
Factor 2:	Purchasing		30%			
Factor 3:	Inventory Management		30%			
		Sub-total	100%			
Sub-Criterion 3:	Financial Assessment	Total Subcriterion Score	30%	5.9	59%	
Factor 1:	Monitoring and Auditing		70%			
Factor 2:	Recommendations		30%			
		Sub-total	100%			
Finance Survey Tool		Total Subcriterion Score	20%	7.9	79%	
Factor 1:	Survey Results Finance		100%			
		Sub-total	100%			
		Weighted Finance Criterion Average:	100%			62%

Finance Criteria

Finance Assessment Indicator Scores

Jordan Institution for Standards and Metrology (JISM)

Assessment Date: September 21, 2004

A. Sub-criterion 1: Planning

No.	Indicators	Indicator Scores* ⁱⁱⁱ										Average Score	Factor Score
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Factor 1: Projections												5.42	
1	Results of previous years are used in making budgetary decisions, and projections are made based on the strategic priorities of the organization.	5	5	6	7	5	6					5.7	
2	The projection techniques and methods are used to predict the organization’s financial needs.	6	5	6	4	5	5					5.2	
Factor 2: Budgeting and Allocations												5.67	
3	The staff - at all managerial levels - are encouraged to participate in the budgeting process; and are given a degree of financial flexibility in how they achieve the objectives for which they are responsible.	5	5	6	5	7	6					5.7	
4	Budget allocations are made based on a strict cost/benefit analysis of the organization’s initiatives, and the benefit of these initiatives to citizens and society.	4	5	6	5	6	5					5.2	
5	The organization works with the Ministry of Finance or other relevant oversight entity to manage timelines increase predictability, and enable more informed financial management.	6	5	6	7	6	7					6.2	

B. Sub-criterion 2: Implementation

No.	Indicators	Interview Scores										Average Score	Factor Score
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Factor 1: Financial Administration													5.89
6	The organization has well documented policies and procedures for its accounting processes; the accounting system conforms to international accounting best practices.	6	5	6	7	5	7					6.0	
7	Accounting procedures and standards are well followed throughout the organization.	7	5	7	5	6	7					6.2	
8	The organization is capable of rapidly producing up-to- date, detailed financial reports in relatively simple language; these reports are available to other government agencies, the public, and media.	5	5	6	7	4	6					5.5	
Factor 2: Purchasing													6.00
9	Purchasing procedures are documented and routinely applied throughout the organization; clear and mandatory documentation (such as receipts) is required.	7	6	6	6	6	7					6.3	
10	Procurements above a set value are competitively bid out in a fair and transparent manner.	6	7	5	7	7	7					6.5	
11	Most staff understands the crucial nature of government procurement as a means to increase private sector competitiveness and support economic growth.	5	6	5	4	5	6					5.2	
Factor 3: Inventory Management													6.00
12	The organization has a cost-effective and efficient inventory management system; this system ensures adequate supplies and minimal waste.	5	7	6	6	6	6					6.0	

C. Sub-criterion 3: Financial Assessment

No.	Indicators	Interview Scores										Average Score	Factor Score
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Factor 1: Monitoring and Auditing													5.94
13	The organization has clear indicators to measure financial performance.	6	5	7	6	7	6					6.2	
14	The organization assigns a quantitative and/or qualitative ‘value’ to each output, and compares this to the resources that went into producing it.	5	5	6	4	6	7					5.5	
15	The organization carries out internal audits and, occasionally, receives external audits.	6	5	6	7	6	7					6.2	
Factor 2: Recommendations													5.83
16	Financial managers provide decision-makers with timely, relevant information to improve the quality of budgeting process.	6	6	5	4	4	6					5.2	
17	The organization learns from past budgeting cycles.	8	7	7	6	7	8					7.2	
18	Financial managers and decision - makers work together to improve the budgeting process.	7	5	6	5	3	5					5.2	

Interviewed Personnel: (in random order)

Mr. Adel Trawneh

Eng. Ola Zawaty

Ms. Sawsan Al Syoof

Mr. Ayman Obeydat

Ms. Nada Al-Bitar

Mr. Abed Allah Jebreel

Finance Criteria

Finance Assessment Indicator Scores

Jordan Institution for Standards and Metrology (JISM)

Assessment Date: September 21, 2004

A. Sub-criterion 1: Planning

Part B: Criterion 1: Planning		
No.	Indicators	Assessment Notes
Factor 1:Projections		
1	Results of previous years are used in making budgetary decisions, and projections are made based on the strategic priorities of the organization.	The results of previous years are used in making budgetary decisions, but no clearly focused linkage between the projections and strategic priorities. The projection techniques and methods are unclear. No efficient forecasting of department needs based on strategic plan and or strategic priorities. The organization has effective cost accounting system, but are not reflected into the budget.
2	The projection techniques and methods are used to predict the organization's financial needs.	
Factor 2: Budgeting and Allocations		
3	The staff - at all managerial levels are encouraged to participate in the budgeting process; and are given a degree of financial flexibility in how they achieve the objectives for which they are responsible.	The related departments are encouraged to participate in the budgeting process through discussions with them according to their justified needs, but they are not involved in managing the budget and monitoring the allocation of funds. Cost /benefit analysis is not developed or applied to the organization's initiatives, in addition to poor alignment with the benefits of these initiatives to citizens and society. The organization is well linked and works with the Ministry of Finance, but they need to manage schedules and increase predictability, and enable more informed financial management.
4	Budget allocations are made based on a strict cost/benefit analysis of the organization's initiatives, and the benefit of these initiatives to citizens and society.	
5	The organization works with the Ministry of Finance or other relevant oversight entity to manage timelines increase predictability, and enable more informed financial management.	

B. Sub-criterion 2: Implementation

No.	Indicators	Assessment Notes
Factor 1: Financial Administration		
6	The organization has well documented policies and procedures for its accounting processes; the accounting system conforms to international accounting best practices.	The organization has well documented policies and procedures for its accounting processes and these are followed throughout the organization. The organization is producing up-to-date, detailed financial reports (analytical and statistical), though there is no formal approach to deal with the results of these reports. And these reports aren't available to the public and media.
7	Accounting procedures and standards are well followed throughout the organization.	
8	The organization is capable of rapidly producing up-to- date, detailed financial reports in relatively simple language; these reports are available to other government agencies, the public, and media.	
Factor 2: Purchasing		
9	Purchasing procedures are documented and routinely applied throughout the organization; clear and mandatory documentation (such as receipts) is required.	The purchasing procedures are documented and applied. Approval process on purchases is clear but sometimes long and unnecessary, according to the staff. Employees do not fully understood the crucial nature of government procurement as a means to increase private sector competitiveness and support economic growth.
10	Procurements above a set value are competitively bid out in a fair and transparent manner.	
11	Most staff understands the crucial nature of government procurement as a means to increase private sector competitiveness and support economic growth.	
Factor 3: Inventory Management		
12	The organization has a cost-effective and efficient inventory management system; this system ensures adequate supplies and minimal waste.	Overall, the organization does this well, though the organization is in the process of preparing a centralized automation system that will take inventory management to a higher level of effectiveness.

C. Sub-criterion 3: Financial Management

No.	Indicators	Assessment Notes
Factor 1: Monitoring and Auditing		
13	The organization has clear indicators to measure financial performance.	The organization adopted a cost accounting system, but does not follow systematic financial management through the linking of financial performance and clear indicators. Auditing is done on an on-going basis through internal audits, and annual external audits.
14	The organization assigns a quantitative and/or qualitative ‘value’ to each output, and compares this to the resources that went into producing it.	
15	The organization carries out internal audits and, occasionally, receives external audits.	
Factor 2: Recommendations		
16	Financial managers provide decision-makers with timely, relevant information to improve the quality of budgeting process.	The organization carries out improvement actions during the budget process and the organization attempts to benefit from the learned lessons, but requests for additional funds are not well justified.
17	The organization learns from past budgeting cycles.	
18	Financial managers and decision - makers work together to improve the budgeting process.	

Annex 9: YEA Finances Assessment Report

Finances Criterion

Young Entrepreneurs Association

Assessment Date: 10 October 2004

A. Sub-criterion 1: Planning

No.	Indicators	Assessment Notes
Factor 1: Projections		
1	The board of directors receives sufficient financial projections and the assumptions for those projections in order to make sound financial decisions	The association tries to make accurate projections for future strategies and activities, but the projection techniques and methods are unclear (not systemized). The association receives and reviews sufficient financial reports for its projects, programs, and activities, but the association should consider the following best practices: applying a sound cost/benefit analysis for each project, and considering potential variations (e.g. plus or minus 5%) when making financial projections.
2	The board and the Chief Staff Executive (CSE) receive and review sufficient financial data related to the association’s projects, programs, and activities	
3	The chief financial officer causes cost/benefit analyses and revenue and expenditure projections to be made on each major project or program under consideration	
Factor 2: Budgeting and Allocations		
4	The association has a flexible, participatory budgeting process that ensures that its funds are being used effectively	The appropriate staff are encouraged to participate in the budgeting process through discussions with them regarding their documented funding needs, but they are not involved in managing the budget and monitoring the allocation of funds. This is in keeping with best practice. However, no evidence was found to reflect that the association's revenues and expenditures are prioritized to achieve the objectives of the strategic plan.
5	The association monitors the allocations of funds on an ongoing basis	
6	The CSE and the chief financial officer insure that the association’s revenues and expenditures are prioritized to achieve the objectives of the strategic plan	

7	The rationale behind association's funding allocation decisions is well known and understood by the membership and the staff and the CSE actively attempt to assess the effect of the board's allocation decisions on volunteer and employee morale	
---	---	--

B. Sub-criterion 2: Implementation

No.	Indicators	Assessment Notes
Factor 1: Financial Administration		
8	The association has a well developed accounting system that meets internationally accepted standards and conventions	The association has a well developed accounting system, but does not review it annually to identify strengths and weaknesses. The association has written policies and procedures for its accounting process, and is encouraged to develop a cost accounting system that applies revenues and costs to specific projects and programs.
9	The association’s bylaws and written policies require a high standard of financial accountability	
10	The association has specific accounting devices to help in avoiding financial mismanagement and corruption	
11	The association has a cost accounting system that applies revenues and costs to specific projects and programs	
Factor 2: Purchasing		
12	The association has a clear, well defined system for purchasing supplies and services from outside sources. The system involves proper documentation and recordkeeping that helps the association control and monitor its expenditures	In general, the association follows USAID regulations for procurement/purchasing. But according to interviewees, the purchasing procedures are not documented and applied consistently, and there is no systematic approval process for petty cash or other procurement processes.
13	The association’s purchasing system requires a paper trail for every purchase, including signed vouchers with matching numbers and receipts	

Factor 3: Inventory Management		
14	The association has written policies that clearly outline what items can and cannot be placed in inventory and periodically investigates its storage facilities to prevent against unnecessary purchasing	The association keeps inventory records for all items funded under USAID grants. But it is recommended to include all the association's assets in the inventory system.

C. Sub-criterion 3: Financial Assessment

No.	Indicators	Assessment Notes
Factor 1: Monitoring and Auditing		
15	The chief financial officer constantly monitors and regularly audits the financial administration as a necessary safeguard against corruption and the embezzlement of members’ funds	The association generally adheres to its annual budget. Comparative reports on actual expenditures and revenues are prepared. Auditing is done on an on-going basis through annual external auditors, but the association does not practice regular monitoring and internal audits. The association is recommended to identify indicators that are appropriate for assessing the effectiveness of the budgeting process. Associations are recommended to prepare quarterly financial reports for board meetings to aid in regular monitoring and an informed decision making process.
16	The chief financial officer has systems for providing committee volunteers and staff with updated financial information throughout the budget year and prepares comprehensive budget reports comparing actual expenditures and revenues to forecasted figures	
17	The association generally adheres to its annual budget	
Factor 2: Recommendations		
18	The association’s strategic plan drives its financial planning and administration	The association's strategic plan drives its financial planning and administration. Recommendations to improve the budget process are not submitted by the Accountant unless requested by the Chief Staff Executive (The accountant does not make formal recommendations to the association's CSE and board about improving the budgeting process.)
19	The chief financial officer provides the information to the CSE and the board of directors that is useful for justifying requests for additional dues revenue from the membership or for the implementation of new non-dues revenue sources	

Excellence, Inc. Launch Technical Assistance

Interviewed Personnel:

1- Ms. Dina Dukhqan

2- Ms. Basmah Gamaz

3- Ms. Rama Bitar

**Annex 10: Preparing and Executing General Budgets – Future
Perspective Course Agenda and Outline**



" إعداد وتنفيذ الموازنات الحكومية – نظرة مستقبلية "

<p>شركة التميز في التطوير المؤسسي يوم الأربعاء الموافق 2004/12/22 فندق الميرديان - عمان</p>	
• تسجيل	9:00 – 8:30
<ul style="list-style-type: none"> • مقدمة، وتتضمن تعريف عام بشركة التميز في التطوير المؤسسي ومنهجية عملها • التعريف بمعيار المالية من خلال نظرة عامة على المعايير الفرعية والعوامل المرتبطة به • المالية وركائز أفضل الممارسات الحكومية 	10.45 – 9.00
استراحة	11.00 – 10.45
<ul style="list-style-type: none"> • المحاسبة الحكومية والموازنة العامة • حالات عملية 	1.00 – 11.00
استراحة غداء	2.00 – 1.00
<ul style="list-style-type: none"> • تقييم الأداء المالي وأدواته وأهم المؤشرات المستخدمة في ذلك • أمثلة وحالات عملية 	3.45 – 2.00
استراحة	4.00 – 3.45
• نقاش مفتوح وتقييم عام لورشة العمل	5.00 – 4.00

ورشة عمل حول " إعداد وتنفيذ الموازنات الحكومية – نظرة مستقبلية "

الأهداف

إن معيار المالية يشكل واحداً من أهم معايير التميز، حيث يفحص الإدارة المالية للمؤسسة وعملية إعداد الموازنة، كما يقيم مدى فاعلية المؤسسة على القيام بتطوير موازنتها وتخصيص الأموال لتحقيق أهداف خطتها الاستراتيجية، تصميم وتنفيذ الأنظمة المحاسبية التي تضمن المساءلة المالية والحد من ضعف الإدارة، وتمكن من الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة، إضافة إلى تحليل الأداء المالي وتطبيق الدروس المستفادة في تحديث وتحسين عملية إعداد الموازنة والإدارة المالية.

وبشكل عام فإن أهداف ورشة العمل تتلخص بما يلي:

- تعريف المشاركين بمعيار المالية، من خلال نظرة عامة على المعايير الفرعية والعوامل المتعلقة به.
- استعراض المحاسبة الحكومية ومدلولات بعض المفاهيم المستخدمة فيها وأثر التشريعات المرتبطة بها.
- التعرف على ماهية الموازنة بشكل عام، من حيث تعريفها وأهدافها وأنواعها.
- التعرف على طرق إعداد الموازنات، واستعراض أهم أدواتها، وكيفية تنفيذها مع مناقشة حالات عملية.
- نظرة مستقبلية لطرق إعداد وتنفيذ الموازنات الحكومية.
- أهمية التقييم المالي وأدواته.

المحتويات الرئيسية

المحاسبة الحكومية والموازنة – نظرة عامة

- مدلولات بعض المفاهيم المستخدمة في المحاسبة الحكومية (النظام المحاسبي الحكومي، الوحدة الحكومية، الأسس المحاسبية، أثر التشريعات في المحاسبة الحكومية)
- إعداد وتنفيذ الموازنة العامة (تعريف الموازنة، أنواع الموازنات – موازنة البنود، موازنة البرامج والأداء، موازنة التخطيط والبرمجة، الموازنة الصفيرية)
- حالة عملية (1) : موازنة البنود
- حالة عملية (2) : موازنة البرامج والأداء
- إعداد وتنفيذ الموازنة – نظرة مستقبلية

تقييم الأداء من حيث ماهيته وأدواته وأهم المؤشرات المستخدمة في ذلك.
معايير جودة المعلومات المالية
المالية وركائز أفضل الممارسات الحكومية

الأسلوب المستخدم

سيتم استخدام الأمثلة والحالات العملية – ما أمكن – في عرض الموضوعات المطروحة، وسيعتمد أسلوب الحوار وتبادل الأفكار بين المشاركين، وستستخدم المعدات السمعية والبصرية المساعدة.